quality of working life

CONCEPTS AND PROGRAMS FOR CHANGE

QUALITY OF WORKING LIFE

Concepts and Programs for Change

by

Jacquelin Robin

LABOUR CANADA

TRAVAIL CANADA

February 1981

Published by Authority of the Honourable Gerald A. Regan,
Minister of Labour, Government of Canada

The opinions expressed in this booklet do not necessarily reflect the views or policies of the Canada Department of Labour.

Également disponible en français sous le titre:
Qualité de la vie au travail -
Concept et programmes de changement

Available from:
Employment Relations and
Conditions of Work
Labour Canada
Ottawa, Canada
K1A 0J2
(819) 997-2861

©Minister of Supply and Services Canada, 1981

Cat. No.: L82-42/1981E

ISBN 0-662-11713-1

Printed in Canada

Table of Contents

	Page
INTRODUCTION	1
EVOLUTION AND EXPOSITION OF THE CONCEPT	3
Introduction	3
Industrial Revolution	3
Scientific Management	3
Human Relations	4
Integrating the Social and Technical Dimensions	4
Socio-technical Systems	5
Socio-technical Analysis	6
Action Research	9
EXPERIMENTS IN WORK RESTRUCTURING	11
General Factors Leading to Change	11
1. Resistance to Scientific Management	11
2. Social, Technical and Economic Change	11
Types of Experiments	13
1. Job Rotation	13
2. Job Enlargement	13
3. Job Enrichment	13
4. Autonomous Working Groups	14
Specific Factors Underlying the Experiments	14
Difficulties Experienced	15
ISSUES RELATING TO THE DEVELOPMENT OF PUBLIC POLICY AND PROGRAMS	17
Introduction	17
Public Policy and Programs	17
1. Goals, Scope and Program Activities	17
2. Structure and Organization of a QWL Program	19
3. Potential Sources of Difficulty	20
CONCLUSION	23

INTRODUCTION

Quality of Working Life is a relatively new term, but it is not a completely new idea and it never fails to spark some reactions.

At first glance, some people see it as a manipulation exercise used by employers who want to rid themselves of their union or who seek to stop a union from establishing itself in an organization. Others tend to deny the need to improve the quality of working life, at a time when unemployment is high. For them, the first priority should be job creation. Still others view it as a ploy on the part of the organization to increase its competitiveness and its productivity at the expense of the workers' earnings. Finally, there are those who simply see it as a passing fad in the wake of many others, or as an effort on the part of an intellectual elite to impose its ideology as a panacea for the ills of the working environment.

Apart from the various reactions it elicits, and according to the differing schools of thought, the QWL concept will take on different shades which reflect the many dimensions of working life. It can thus address itself to different aspects, such as: 1) the improvement of health and safety conditions in the physical working environment; 2) the improvement of economic and monetary working conditions; 3) the increase, without loss of pay, of time spent away from work; 4) the restructuring of procedures; and 5) the participation of workers in the decisions which affect their daily working lives, and so on.

There is an obvious need for documentation which will serve to demystify the notion and make it accessible in the simplest possible form to the average person who is interested in it. It was with this in mind that the following text was prepared.

While it does not make any claims to exhautiveness, it clearly illustrates the evolutionary, empirical and experimental nature of the QWL concept, as well as the difficulties inherent in attempting to establish a social policy for the world of work which will move us toward a broader application of QWL principles.

EVOLUTION AND EXPOSITION OF THE CONCEPT

Introduction

To have a good understanding of the "quality of worklife" concept, one must refer to its historical dimension and evolution.[1] Even if the expression is new, the reality it encompasses is not recent in origin, since the "quality of worklife" concept can be perceived, so to speak, as the top layer of the series of attempts made for the purpose of improving the conditions of worklife. In its process of evolution, industrialization has passed through successive periods when the conditions of worklife were so unsatisfactory, and in some cases so inhumane, that in the interests of both economics and humanity it became necessary to seek changes in the process that would improve the quality of the work environment. In this context there has been a substantial effort both to define problems in this area and to develop appropriate solutions to them. The solutions have varied greatly according to the stage of industrialization reached.

The Industrial Revolution

With the beginning of the Industrial Revolution in the nineteenth century, the industrial worker, (transferring from craft traditions and "cottage industry") had to adapt himself to machines that had become increasingly independent of both human energy and human ingenuity for their operation. Technology not having yet reached a high degree of refinement, the worker served merely as a complement to the machine. The machine imposed on him its rhythm and increasingly reduced the number and importance of the decisions he/she had to make. The constraints the industrial worker had to endure had become totally different from those of the agricultural worker and the craftsman, to whom technology was, conversely, the complement.

Scientific Management

Toward the end of the nineteenth and the beginning of the twentieth century, the role of the worker in industry continued to evolve. This evolution was heading toward the strict assimilation of the worker into the very operations of a machine. Scientific management, devised by Frederick W. Taylor, with its emphasis on increased productivity through specialization was born. The principal effect of "Taylorism" on workers was (1) withdrawal from them of the discretion to determine work methods, and (2) breakdown of jobs into their simplest form and by the lessening of the time required to perform

---

[1] See Recherches en vue d'une organisation plus humaine by Yves Delamotte, 1972.

them. Scientific Management (SM) was to culminate in maximum specialization and repetitiveness of jobs and, consequently, in minimal need for worker training.[2]

Taylorism had/and, it may be argued, still has, undeniable economic advantages. First, it meant a noticeable increase in productivity accompanied by higher gains and standard of living for most workers. It provided a greater capacity for planning the work and performance of industrial organizations. It made manpower changes easy to carry out while requiring little or no training for workers. In recent decades, however, these economic advantages have been considerably offsetted by increasing human problems, including boredom, underutilization of intellectual skills alienation, absenteeism and turnover.

Human Relations

In reaction to the obvious problems caused by the reduction of the work cycle to a few, simple repetitive tasks, the "Human Relations School" centred in the U.S., attempted in the '30s to draw upon the knowledge acquired through the disciplines of sociology and psychology and apply it to the day-to-day industrial life. Notwithstanding the different concerns and objectives of many of the social scientists of the "Human Relations School", much of their work was directed toward the refinement of SM by applying new insights to the evolving industrial system,--not in the interests of workers, but to optimize its manipulative capacity in the interests of higher productivity and profit. This abuse of behavioural science separated the human organization of industry from its technological organization and left SM virtually intact and brought the school into disrepute. "Human Relations" therefore appeared as an effort to make workers more compliant servants of machines. The social and technological dimensions of industry remained essentially dissociated.

Integrating the Social and Technical Dimensions

The contributions of Frederick Herzberg and the Tavistock Institute of London (Eric Trist) were undoubtedly of critical importance in the development of new concepts and new experimental processes that would break down the antagonism of workers toward their work.

Building upon the work of Maslow (Hierarchy of needs theory) and MacGregor (Theory X and Y), it was clear to Herzberg, who was greatly interested in the problems of work motivation, that traditional methods for the division of labour used only a small portion of human potential, since each worker has many more skills to offer than those required by the compartmentalized task he is asked to perform. Herzberg wondered to what extent a worker could derive his motivation to work from the task itself. That question was basic to his central

---

[2] In 1936, Charlie Chaplin reflected on the nature and implications of machine-dominated society in his classic film, Modern Times.

"hygiene-motivation" theory, according to which the work environment (for example, pay, working conditions, hierarchical relationships, and other factors) cannot increase work satisfaction. At most, the "hygiene" factors may prevent increased dissatisfaction if changes are made in them. A worker's satisfaction can be increased only by motivators, which are linked to his/her needs. Herzberg isolated five motivators: (1) the need for achievement; (2) recognition by others; (3) the work itself; (4) responsibility and; (5) the opportunity for advancement.

According to Herzberg, work organization should therefore seek to introduce these motivators into the work situation. This analysis laid the foundation for the now well-known concepts of job rotation, job enlargement and job enrichment: these concepts call for as many ways as possible of constituting a job so that job comprises as many motivating factors as possible. From Herzberg's point of view, however, in contrast to the approach of the Tavistock Institute, it is the responsibility of management to define and effect, for this first major attempt to integrate the psycho-sociological aspect of industry with its technical aspect.

Socio-technical Systems

The Tavistock Institute of London - focussing on workers in groups rather than as individuals - developed a "field theory", which involved integration of the technical as well as the human and social dimensions of industry. The Institute's research was to lead to the concept of a socio-technical system and demonstrate in a convincing manner that behaviour at work and relations between workers and management, and also among themselves, cannot be analyzed validly without reference to the techniques and methods of production. In other words, an industrial organization cannot be considered solely as a technical system of production.

The basic flaw in the theories of Scientific Management was its neglect of the social system; the underlying fallacy in the approach taken by the "Human Relations" School was its belief in the unalterability of the technical system. An enterprise should rather be considered as an open system in which technical dimensions (e.g., buildings, technical equipment and organization of work time required for the operation of a plant) and social dimensions (formal and informal organization of individuals in their work situation), interacting with the broader environment, are bound together in a dynamic relationship characterized by interdependence and continuing adjustments.

The separate optimizing of one or other of the subsystems of the enterprise is revealed as counterproductive. That is why the sociotechnical system concept emphasizes that the optimization of the technical production system be undertaken currently with the optimization of the social system, by means of jobs constructed to satisfy human needs adequately. For the optimization to be complete, it is

necessary to take account also of external forces - economic, social and technical - that constitute the environment of the enterprise, and which cannot help but impact upon the socio-technical inter-relationship.[3]

It was particularly in their involvement in changes in work and reward systems in British coal mines in the 1950's that the Tavistock researchers made a discovery, the implications of which are significant for present-day efforts to improve the quality of worklife. This discovery concerns the ability of workers to organize themselves spontaneously into groups

> "...responsible for a whole identifiable part of the work process. This contrasts with Herzberg's approach which aims at increasing individual responsibility. The autonomous working groups approach attempts to give people more control of their work situation as a group, and thus, to satisfy psychological needs at an individual and at a group level."[4]

The socio-technical approach fostered the idea that there appear to be both possible and desirable alternatives to the modes of work organization inherited from SM. For a given technology, there is not one best, but several possible and effective ways of organizing work; some of these offer better socio-technical combinations than others and allow for improvements in the quality of worklife without sacrificing any of the organizational effectiveness of the enterprise. Moreover, because this approach is dynamic, rather than static, it permits utilization over time of more than one organization model.

Socio-technical Analysis

With regard to a given organization at a given point in time, the purpose of a socio-technical analysis is the search for the best possible socio-technical balance for the organization as a whole. The need for such an analysis is often indicated by the appearance of certain signs at the level of the inputs or outputs of the socio-technical system of the organization. For example, its environment may have changed significantly, or performance indicators may reveal a drop in production, while behavioural indicators, such as a high rate of absenteeism, a high turnover, an increase in the number of conflicts at various levels of the work environment, signal the ineffective operation of the organization.

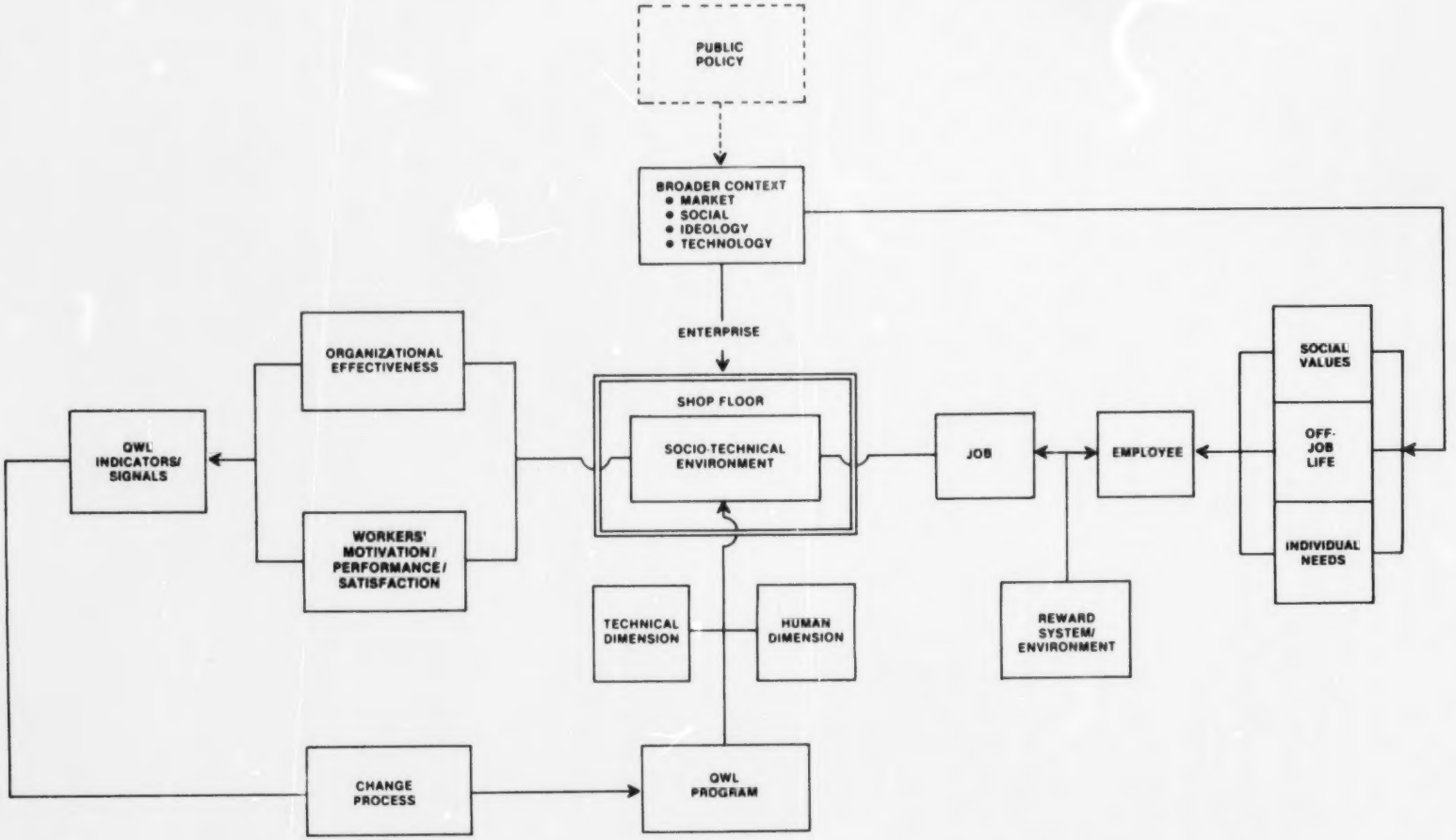
---

[3]See Chart 1 on the next page.

[4]Work Research Unit, Improving Satisfaction at Work by Job Redesign, p. 12.

CHART 1

A QWL SOCIO-TECHNICAL MODEL FOR ORGANIZATIONAL CHANGE



In such circumstances, the question should be asked as to what degree the existing work organization meets the fundamental needs of the worker, which are:

(1) the need to do a job which offers challenge, responsibilities and greater autonomy in terms of decision-making;

(2) the need for self-development through one's work;

(3) the need for job variety;

(4) the need for social significance of work;

(5) the need to experience a sense of belonging to the work group; and

(6) the need to know that a job will lead to the fulfilment of a desirable long-term objective.

What does socio-technical analysis consist in then? It should be pointed out first that very often a consultant is called upon to advise management, and/or to direct a research group which will conduct the analysis. Once QWL indicators have been used to identify an organizational sector in which there is a need for change, the first part of the analysis consists in defining and describing the production systems and subsystems in the work unit under study, and then in outlining the work flow and how the duties involved are interrelated. Then, through a comparison with operating standards, it is possible to pinpoint variances in these systems.

Once the analysis of the technical system has been completed, the analysis of the social system should show how social interaction occurs as a function of the natural work groups.

However, before any work reorganization whatsoever takes place, another step has to be taken; the possible options for change must be identified taking into consideration both the findings arising out of the analysis and the constraints which apply to the socio-technical system as a whole.

If the task of restructuring the socio-technical work system is undertaken, the effectiveness of the solutions proposed and implemented should be evaluated in terms of the pre-established objectives of the change program.

Thus, socio-technical analysis does not constitute an end in itself, but rather an effective tool for the systematic planning of complex changes, with a view to achieving the dual objective organizational effectiveness and social involvement of workers into their work environment.

Action Research

QWL projects can be implemented by an expert working alone and advising management or in co-operation with the people directly involved. In the context of "action research", the expert is neither on his own nor a resource to management only, but rather a resource to a research team. The role of the expert in the group is not that of a leader but that of a facilitator. He/she helps the group by providing advice to it on methods and group processes. The facilitator does not only help to bridge the gaps between the different interests of the groups but also helps to build conflict resolution processes into the new organization.

On the other hand, the research group normally involves all the parties to a problem: management, supervisors and union members of the workforce. The group, not the consultant, solves the problems of the client organization. By doing so, the research team is afforded an opportunity both to understand the problems better and to practice resolving them. However, the action research process rquires consensus among the members of the groups and therefore can become a time-consuming exercise, especially at the beginning stage of a change project.

Effective action research does not merely produce good solutions to currently identified problems, it changes the process of problem identification and problem solving so that managers and employees have an improved capability in this area.

In a speech on QWL to a labour-management conference in Barrie, Ontario, in October 1976, the then Assistant Secretary for Personnel Policy and Program Development in the Treasury Board Secretariat, Ian R. Smyth, expressed very clearly the general premise on which QWL action-research is based:

> "...if employees are given increased opportunity to participate in the determination of the technology, tasks, processes and work organization of their place of employment, and if they are aided by experts in work and organization structure, and if their unions and managements jointly support such determination through joint sanction of an experiment; the result will be both improved economic effectiveness and improved quality of worklife for employees. Implicit in this premise is the conviction that employees have a considerably greater understanding of work and work processes than has traditionally been believed, which, given a vehicle for expression will lead to greater achievement and satisfaction."

A successful QWL action research project leaves those involved not only with solutions to today's problems but with greatly improved diagnostic skills and problem solving expertise which they can bring to bear on the problems of tomorrow. The emphasis of QWL practitioners on participation of shopfloor employees in problem diagnosis

and problem solving does not derive from a naïve perception of participation as a "good thing" in its own right, but from evidence which demonstrates that no other approach has been able to achieve such remarkable improvements in both job satisfaction and productivity - the essential constituents of a successful enterprise.

EXPERIMENTS IN WORK RESTRUCTURING

Over the past 15 years or so, the work carried out by pioneers in the field of "quality of worklife" improvement has taken on new meaning for the organization of work in industry. The parallel and continuing evolution of a great variety of social, economic and technical factors has produced the need for empirical and experimental research into new approaches to the organization and utilization of the human and technological components of enterprise to meet the incessant challenge of change.

General Factors Leading to Change

Generally speaking, these factors fall into two groups: on one hand, worker resistance to Scientific Management (SM) and, on the other, the evolution of markets, industry and technology.

1. Resistance to Scientific Management

SM and its attendant machine-dominated process imposed a rhythm and rigid shape on work organization. Resistance to SM gradually grew as workers became better educated, more reflective about what they expected from life, and less bound to the wheels of industry by economic necessity. In the general context of a relatively affluent society, their aspirations have grown and have come into conflict with the rigid regimentation of their work environment.

Education increasingly imparts to young people values which are opposed to those of SM. The inevitable consequence is job disaffection and worker alienation. These values include a sense of personal dignity, the right of the individual to a "good life", increasing and heightened awareness of the quality of the environment, together with a desire to find intrinsic satisfaction in the work itself. The concept of arbitrary authority - associated with SM is not readily embraced by those who have entered the workforce in the last decade. Our society's emphasis on democratic rights outside the workplace has starkly illuminated the denial of those rights inside the plant gates. Moreover, the workers' off-job life has taken on a greater importance; workers compare, with distaste, the rewards of family life, leisure, and a role in the affairs of the community with the dehumanized environment of the workplace. They question whether the economic benefits adequately compensate for a job devoid of personal satisfaction. "Progress", defined in economic terms, is often no longer considered the primary goal.

2. Social, Technical and Economic Change

The second series of factors which, in recent years, have compelled industry to seek improvements in the quality of worklife concern primarily certain aspects of the labour market. It has been established that manpower is less geographically mobile than it was in

the past. This rigidity is often due to the importance which workers now attach to life outside of the workplace. Also, social programs, such as unemployment insurance and social security, have provided the individual with more freedom to choose a new job. Consequently, jobs which Canadian workers identify as undesirable often remain unfilled because of their access to other sources of income, at least on a temporary basis.

The relevance of QWL to today's workplace may also be demonstrated by changes taking place in industry, the marketplace and technology. The success of the business enterprise is no longer measured solely with an economic yardstick: it must accept accountability as well for its social and environmental impact. In recent years the hand-maiden of economic growth and improved productivity has been rapidly changing technology. But these gains have not been achieved without cost. In a great many situations, technological change has further intensified the maladjustment between work processes and the needs and attitudes of workers.

The resolution of the problem is not to be found in the rejection of technological change. Having to compete nationally as well as internationally forces management to seek new ways of increasing efficiency and improving the quality of its products. The contribution made by new technology can however be dissipated if employee security and job satisfaction are reduced. The danger signs of worker alienation (high turnover, absenteeism, excessive use of sick leave, goofing - off, work to rule attitudes, alcoholism,) indicate the need for a QWL approach to increased organizational effectiveness.

At the present time, according to information available from the U.S., Britain and France, advanced technology industries show greater tendency toward QWL experimentation than more traditional industries. There is interest and activity in most industrial sectors; consequently, it should soon be possible to examine the kind of impact which QWL action research has had on particular sectors.

Usually, experiments are progressively introduced in a clearly defined sector of a plant or business, and tend to deal with jobs that have been "dehumanized" by technology. In the best known QWL experiments, it is particularly those employees involved in the production side of industry who have been most involved.

Since the 1940's, QWL experimentation has increased dramatically. During the period 1940-1950, however, they were limited and isolated, with no indication of any widespread interest. However, in the late 1960's and the early 1970's, the picture began to change rapidly. Today, new experiments are being undertaken almost daily in almost all the developed countries.

Types of Experiments

Much publicity has surrounded certain specific experiments, for example, in the United States, the experiments conducted at General Foods, Proctor and Gamble, General Electric and Texas Instrument have been widely described and commented upon, both in the popular press and in specialized journals. The same can be said for European experiments conducted at Volvo, Saab-Scania, Shell U.K., Phillips, Olivetti and Fiat.

Most of these experiments may be related directly to Herzberg's work or that of the Tavistock Institute. Herzberg's influence has been felt particularly in the United States and Britain, whereas Norwegian, and Swedish experiments have been derived from the work of the Tavistock Institute.

The techniques that are most commonly used in experiments designed to reorganize and restructure work are: job rotation, job enlargement, job enrichment and autonomous work groups. A mix of any of these schemes can be implemented in any given experiment.

1. Job Rotation

"One method of increasing variety in work is for people to rotate between jobs. This is usually done at regular intervals ranging from a few hours to several weeks, and is sometimes arranged on a less formal basis."[5] Besides the fact that it increases variety, job rotation provides an opportunity to learn new things and to make better use of the employee's skills. This job rotation technique is not, however, the most effective for improving employee satisfaction.

2. Job Enlargement

"This involves amalgamating several tasks into a single job; e.g., instead of staying at one station and completing one-third of the tasks on every car, doing all related tasks on every third car."[6] In order to reduce the monotony, increase the rhythm and add interest to the job through the rotation and extension of tasks, tasks must be related and have a fairly long cycle. Difficulties may arise if employees are not given additional remuneration for extra efforts. Also, some employees may refuse to share out what they consider to be their job. In order to implement these forms of organization, it is virtually essential that employees participate.

3. Job Enrichment

"A job may be 'enriched' by an individual undertaking greater responsibility, e.g., by organizing and checking his own work, or by being involved in decisions about planning and organizing the work of

---

[5]Tripartite Steering Group on Job Satisfaction, Making Work More Satisfying, H.M.S.O., London, 1975, p. 7.

[6]Ibid., p. 7.

his unit."[7] The job is enriched by transferring to it, tasks that used to be predominantly the prerogative of supervisory levels. In job enrichment programs, the worker can make greater use of his skills, develop, and have the feeling that he or she is achieving personal goals. By definition, this form of organization has an effect on many satellite tasks and creates a need for training. The end result will likely be greater satisfaction and better production than in the preceeding forms of organization.

4. Autonomous Working Groups

"This entails giving groups of employees wide discretion for planning and organizing work among themselves. The traditional role of supervisor changes to one giving advice and support to the group."[8] Within clearly defined goals, the group is left with the responsibility of determining ways and means of attaining these goals, thereby leaving more freedom to the worker to decide on the number of tasks he or she wants to perform and on the extent to which he or she want to acquire skills. Here again, the training people receive is of utmost importance. This form of work organization has the advantage of providing autonomy of a type that permits people's needs to be better satisfied. Certain individuals may not adapt to it, but most do so quite rapidly. It increases workers' satisfaction and gives the organization better balance and more flexibility.

Factors Underlying Experiments

In a socio-technical system, there is a constant fluctuation between change and stability. Although change is a familiar, almost regular phenomenon, sooner or later things must return to a satisfactory state of balance if organizational effectiveness is to be maintained. Lack of balance over an extended period is inevitably reflected in the kind of negative worker behaviour referred to above. Many QWL experiments have been undertaken as a way of determining the specific causes of alienation and bringing about the kind of changes in the socio-technical balance which will reduce or eliminate them.

These various signs may be more or less arbitrarily grouped into three major types of factors: 1) those which concern the characteristics, attitudes and behaviour of the workers; 2) those linked to the production process and job content; and 3) those flowing from social relations in the work performance.

---

[7] Ibid., p. 8.

[8] Ibid., p. 9.

Though not exhaustive, the following list contains the signs related to the workers' behaviour:

1. a high level of absenteeism and/or lateness;
2. a high turnover of employees;
3. a rather inflexible work force, unwilling to adjust work patterns to meet production needs;
4. dissatisfaction with regard to job classification and pay;
5. poor morale and general dissatisfaction;
6. high accident and alcoholism rate and high rate of various drug use.

For the production side, we could draw up an even longer list of signs indicating imbalance and calling for a work organization change experiment. Amongst the most common signs are:

1. low productivity, poor quality of products and high rate of rejects;
2. rigid production process, little job variety and resulting monotony, poor opportunities for advancement and little worker participation;
3. production planning and co-ordination problems;
4. general rise in production costs, particularly costs associated with overtime and personnel recruitment;
5. inexplicable and excessive "downtime" in production process.

A third set of signs relate to social relations at work. Some of those signs are:

1. an unsettled and tense industrial relations climate;
2. supervisors cut off psychologically from their subordinates;
3. communications systems that have become ineffective.

Difficulties Experienced

QWL experiments in work organization are seen as an appropriate response to one or more of the alarm signals described above. Although experiments are often successful, particular problems may

either limit the possibilities for experimentation or cause participants to hesitate to become involved. Consequently, it is important for organizations interested in QWL experimentation to be aware of possible the problems, as well as the advantages.

An organization, for example, must face the possibility of costs that this type of experiment may incur. It is conceivable that after reorganizing work, employees find they have increased responsibilities; this could lead to increased training needs during and after the experiment, higher recruiting standards and adjustments to the reward system. In most cases, management will have to accept the fact that greater profitability resulting from improved productivity must be shared in some way with those who are responsible for it. It must also recognize that, - as a prerequisite and prior to successful experiment - there could be a cost to modifying some elements of the physical work environment. Poor working conditions are poor will inevitably inhibit efforts to reach a consensus on the restructuring of work.

Difficulties may arise with job security and resistance to change. Unions and workers traditionnally resist any decrease in the number of jobs; supervisors do not always appreciate seeing their responsibilities eroded through a job enrichment experiment any more than organization and systems analysts like to see employees reorganize their work according to their needs. Older and more senior employees often feel that they have acquired rights which appear to be threatened and may find it difficult to adapt to a less hierarchical form of work organization. Some workers may simply prefer repetitive, fractionated jobs and show no need for achievement and participation.

ISSUES RELATING TO THE DEVELOPMENT OF PUBLIC POLICY AND PROGRAMS

Introduction

The number of experiments conducted to improve the quality of worklife has increased considerably during the 1970's. As a corollary to this, an increasing number of industrialized countries has designed programs to encourage this trend and allotted greater importance to it.

Germany approved, in 1972, legislation dealing with workers' participation in the various dimensions of QWL improvement. In 1973, the improvement of working conditions was made one of Germany's national priorities; this culminated in 1974 in the establishment of an overall program entitled "Research for the Humanization of Work". An allotment of some 45 million DM was made in 1976 to complement this effort to improve QWL.

In December 1973, France enacted legislation creating l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Reporting to the Minister of Labour it was allotted 24 million francs as of July 1976 to assist businesses to carry out important projects with a view for improving working conditions.

Britain in 1974, created the Work Research Unit within the Department of Employment. Italy followed soon after with a similar organization called Institute di Studi di Lavere. At about the same time, the Government of South Australia organized the QWL Unit, the purpose of which was to advise businesses and trade unions on how to apply the concepts of work enrichment and participation.

Programs to improve the quality of worklife have appeared in the U.S. in the seventies and are continuing to develop.

Public Policy and QWL Programs

QWL programs differ from one another in several ways and in varying degrees according to local requirements. To determine the appropriate characteristics of a QWL program, a series of questions has to be posed and answered as a prerequisite to selecting the appropriate option. It is necessary to question the objectives and the orientation of a QWL program, and determine which issues have regard to its structure and operation.

1. Goals, Scope and Program Activities

Some fundamental questions have to be answered with respect to program goals and the means to achieve these results.

For example, there is that basic question which contrasts a broadly defined QWL program with one whose definition is limited and specialized. An illustration of this would be a program which dealt essentially with a problem of safety and health in the workplace. In

the same vein, a program may also be oriented toward a whole group of industries or may specialize in one particular sector. In the latter case, it may be a sector of small or medium-size enterprise experiencing difficulties caused by obsolescence, or a sector dominated by a single form of technology (e.g., computers) which causes problems of a generalized nature. Specialization in the QWL program may be seen as a means of controlling the demand for services (and consequently the costs) and thereby ensuring that the service is more efficient.

On the other hand, one must ask the question whether the program will focus on improving the physical work environment and on humanizing industry (France and Germany), or whether it will aim at improvements in the socio-technical process of production. Will it give preference to action aimed at humanizing the design of new technology rather than seeking to modify the patterns of work organization by taking the existing technology as a point of departure? Will it try to intervene in a systemic fashion - and thereby bring about standardized changes in the work environment (e.g., West Germany) - or, will it, conversely, intervene at the micro level of the entreprise and facilitate change on a voluntary basis? A number of options exist as to the scope and orientation of a QWL program and a selection has to be made among them.

The program's goals may be short or long term. Its implementation may be phased in such a way that in the short term it begins to operate immediately. In the short term, activities such as information on QWL and the promotion of QWL concepts must be given the highest priority. In the long term, after awareness of QWL objectives and methodologies have reached a "critical mass", the broad application and establishment of QWL experiments are seen as the primary goal. At present, awareness of QWL concepts in Canada is low, and expertise to provide advice and assistance in the conduct of QWL experiments is still lacking - as indeed it is elsewhere. Development of QWL "facilitators" might be therefore regarded as a program priority.

In more concrete terms, what should be the specific dimensions of a QWL improvement program? Should it be, for instance, "to spread the word" without getting involved into research? If it undertook to do research, should experiments in actual change be emphasized or should stress be put on research into new knowledge which will subsequently make change easier and more effective? Many of those working in the field believe that we already have all the necessary theoretical knowledge and that the problem is one of how to apply it to particular projects and how to make it more widely known.

Also related to a QWL program's activities is its capability for intervention in experiments for change. This capability may vary from one place to another and may be relatively limited and general in nature if the program's essential role is one of overall co-ordination between several change agents. On another level, it may directly or indirectly encourage the training of change agents; or it may even

include direct intervention in the form of providing consultants to those business concerns wishing to engage in experiments. The most direct form of intervention, however, is where, in the program itself, there is a responsibility to conduct experiments in toto.

2. Structure and Organization of a QWL program

One of the basic organizational problems is knowing what form the program should take. Should it take shape in a single centre of the paternal type (to use Professor Wilson's terminology) or should it be maternal - a main centre supported by a number of sub-centres closely integrated with the local QWL network. The answer always depends on the needs dictated by reality. A decentralized format of some kind appears to offer many advantages in terms of a QWL program's capability to recognize regional diversity and also in terms of the possibilities of increasing the number of funding sources for the program's activities.

Several aspects of a QWL improvement program are linked to the location of the program in relation to government institutions. There is always a danger in associating such a program with government, which of course has many roles to play, including that of implementing legislation and standards which extend both into and beyond the work-place. The program, if delivered by a government agency which also exercises a regulatory role in respect of the same clients, may be perceived as a threat, both by management and by the workers.

If a program is directly linked to the government machinery, its management will be competing with the government hierarchy when the time comes to make budgetary decisions or to establish staffing priorities. There is also a risk that innovative and progressive ideas put forward by those steering the program may come into conflict with government's political needs and tactics.

One last point on the issue of "inside" or "outside" government: with very few exceptions, QWL centres linked to government institutions have tended to suffer from lack of funding.

A QWL program also needs to be accepted by those who will be implementing change projects. This poses additional problems of organization. Most existing programs have, therefore, answered that question by establishing multipartite steering committees representative of the interested parties. The responsibilities assigned to these committees would obviously vary according to the design of each particular program.

A whole range of problems may, however, affect the operation of these committees. One of these may be that the committee's only role is to give credibility to the program while having virtually no real responsibility in terms of program management. In this instance, there is little guarantee that the committee members will maintain their active participation on a long-term basis and the probability is that they will gradually lose interest in the program.

Another factor may influence the willingness of interested parties to take part in such a committee, e.g., their ideological background. A union deeply and genuinely involved in social and economic transformations, i.e., seeking to change the social order, would probably be reluctant to sit on a committee which was strongly committed to the status quo.

The members of a multipartite committee associated with a QWL program may either represent interests in a direct and functional way - or they may have been selected on the basis of their past affiliation with the labour movement, business or the academic community. The latter solution has the advantage of avoiding to have to question the very existence of the program each time a group representing a particular interest is at odds with another party with regard to the activities and orientation of the program.

A QWL program, in order to have a concrete impact, must have at its disposal the necessary resources, both in terms of quality and quantity. Even to be funded at a minimum level involves a substantial amount of money. It is, however, conceivable that some expenditures may be partially or totally charged to users so as to:

a) limit government expenditures,

b) build in a measure of its effectiveness, and

c) to avoid overutilization of the program by the more wealthy business enterprises.

With regard to the staff directly attached to a program, they should not be so numerous as to cause bureaucratization, and there should be among them a broad variety of backgrounds. This diversity should reflect a broad spectrum of professional skills ranging from applied sciences to social sciences. Ideally, the staff should finally be composed of individuals who can provide effective links among the academic, labour and business worlds and who have practical experience of QWL. Professor Eric Trist recommends that as much as possible officers of a program on QWL be seconded from existing institutions, and thus, over time, the responsibility of the program would be discharged by a greater number and variety of persons than would be the case if its officers were permanently committed to it.

3. Potential Sources of Difficulty

A QWL program may, however, be faced with issues of a practical nature which would present more difficulty to solve. The concept of participation is one of them. As suggested above, employee participation in shop floor decision-making is an essential ingredient of most QWL experiments and of the organizational processes which they seek to establish. On the other hand, "top down" improvements in the quality of working life, with the new processes designed and introduced by experts, is widespread and for many organizations is regarded as the

efficient way to improve the environment of the workplace. It is therefore necessary to ask, will participation be sought as a goal of the program or as a means of improving workers' satisfaction and organizational effectiveness optimizing thereby the socio-technical function of the enterprise? It is also necessary to address the question of whether the encouragement of direct influence of workers on the organization of work through QWL experimentation is simply an extension of the European trend toward power-sharing (co-determination). There is in fact no evidence in the history and literature of QWL to suggest any necessary relationship between worker participation in shop floor decision-making, and power-sharing at higher levels.

Another major problem for a QWL program related to how it is viewed by the principal participants. Trade unions may perceive QWL programs as a threat. If a change in work ogranization increases effectiveness and diminishes the need for manpower, the unions may see their members' job security jeopardized. On the other hand, some forms of work organization, such as autonomous working groups, may reduce the need for union representation by increasing the direct participation of workers in daily activities, thereby encouraging the resolution of many problems at the group level without recourse to formal grievance procedures. The threat appears even larger when the program focusses on a non-unionized sector; it may then be perceived as a devious means of reducing the importance of unions.

It is in the context of these concerns that unions have displayed attitudes ranging from rejection of QWL programs, claiming that they are manipulative efforts to increase productivity, through tactical neutrality, to participation in experiments as a springboard to increased control of the workplace by the workers. It should be noted, however, that union co-operation in these programs has been outstanding in the Scandinavian countries.

Even when unions adopt an attitude of neutrality toward this type of program, there remains the problem of integrating QWL experiments with or relating them to the adversarial collective bargaining process. Indeed, some union leaders have summed up their views very succintly: Job enrichment comes with pay-cheque enrichment.

Most Canadian employers may be expected to insist that QWL programs must not be seen as a step toward workers' control of industry. To support QWL, employers must see it as enhancing productivity or, at very least, not interfering with it. If productivity cannot be assured, and preferably enhanced by QWL, employers cannot be expected to co-operate in and provide financial support for QWL programs.

A third area of concern is research. Social scientists have raised a number of questions about techniques for measuring the results of a QWL program. It is frequently difficult to make satisfactory assessments.

CONCLUSION

A study of the history of economic development would show that in order to grow, organizations must constantly adapt to their environment. Technological advance has been a key factor in this struggle. Today, however, the technological solution by itself can no longer be used as a panacea because of the heavy negative impact it can have on the workplace environment and on workers, who see their jobs disappearing or becoming more dehumanized. Social innovation must go hand in hand with technical innovation.

We must try to change the relationship between worker and job in a way that reconciles the worker's role as a producer of goods with his or her other social roles (family responsibilities, community involvement). Industry must redefine work relationships in a way that enables workers to satisfy basic needs.

The changes necessary to democratize and humanize work cannot be prescribed by any act or governmental program, since laws are often powerless to change individual values and behaviour. To be effective, these changes must be undertaken <u>jointly</u> and <u>voluntarily</u> by the workers (and their representatives) and management.

These experiments can then become a continuous process of learning to cope with change itself and a response to the organization's continuing need to adapt.

Quality of Working Life programs are fraught with difficulties. They require lots of time and patience (training, information, problem-solving) on the part of all those who are involved in them and the results cannot always be immediately assessed. The organization itself must cope with the constraints in the environment in which it finds itself (e.g., markets, technology, prevailing corporate concept) as well as with the internal resistance of a growing bureaucracy where those who hold power are not necessarily willing to share it or change the way in which it is exercised.

Change can also be seen as a threat by the labour movement which, in North America, came about as a countervailing force to the almost overwhelming right of capital to manage not only their organization but also of their employees, who were considered commodity. The problem of union participation in efforts to change the organization of work consists in reconciling their traditional role (demands on bread-and-butter issues) with that of "social partner" in the establishment of a new, more democratic, more human working environment.

There is a price to pay and a risk to take for both the organization and the employees. It must be asked, however, if the <u>cost of not changing</u> the social and technical organization of work in industry would not be infinitely greater than that incurred by the adaptation of business organizations to contemporary reality.

One thing is certain though: in a QWL program, there is no place for tokenism. It must seek to bring about real change in the organization; if not, it could do a lot of harm to everyone involved, and to the idea of QWL itself.

QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

Concept et programmes de changement

par

Jacquelin Robin

TRAVAIL CANADA
LABOUR CANADA

février 1981

Publication autorisée par l'Honorable Gerald A. Regan,
ministre du Travail, Gouvernement du Canada

Les opinions exprimées dans le présent ouvrage ne reflètent pas
nécessairement les vues ou les politiques du
Ministère du Travail du Canada.

Also available in English under the following title:
Quality of Working Life -
Concepts and Programs for Change

Disponible auprès de:
Relations en matière d'emploi et
Conditions de travail
Travail Canada
Ottawa, Canada
K1A 0J2
(819) 997-2861

© Ministre des Approvisionnements et Services du Canada, 1981

N° Cat. L82-42/1981F

ISBN 0-662-91331-0

Imprimé au Canada

Table des Matières

Page

INTRODUCTION 1

ÉVOLUTION ET DESCRIPTION DU CONCEPT 3

Introduction 3
La Révolution industrielle 3
L'Organisation Scientifique du Travail 3
Les Relations humaines 4
Fusion de la dimension sociale et technique 5
Systèmes socio-techniques 5
L'analyse socio-technique 8
La recherche en action 9

EXPÉRIENCES DE CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL 11

Facteurs généraux d'incitation au changement 11
1. Résistance à l'O.S.T. 11
2. Évolution socio-technico-économique 12

Types d'expériences 13
1. La rotation des tâches 13
2. L'élargissement des tâches 14
3. L'enrichissement des tâches 14
4. Groupes autonomes de travail 14

Facteurs spécifiques à l'origine des expériences 15

Difficultés rencontrées 16

QUESTIONS QUE POSE LE DÉVELOPPEMENT D'UN PROGRAMME 19

Introduction 19

Développement d'un programme public de QVT 19
1. Buts, étendue et activités d'un programme de QVT 20
2. Structure et fonctionnement d'un programme de QVT 21
3. Causes de difficultés éventuelles 23

CONCLUSION 25

INTRODUCTION

Sans qu'elle soit nouvelle, la notion de Qualité de la vie au Travail ne manque pas, sous cette appellation plus récente, de provoquer des réactions.

A prime abord, les uns y verront parfois une entreprise de manipulation de la part des employeurs visant à se débarrasser de leur syndicat ou pour éviter qu'un syndicat s'installe dans une entreprise. D'autres auront plutôt tendance à nier la nécessité de chercher à améliorer la QVT, à un moment où le chômage demeure élevé. Il faut plutôt, diront-ils, créer de nouveaux emplois. D'autres encore y verront un stratagème de la part de l'entreprise pour accroître sa position concurrencielle et sa productivité au détriment des gains des travailleurs. Certains, enfin, la considèreront simplement comme une mode passagère dans le prolongement de beaucoup d'autres ou encore comme le fait d'une élite intellectuelle qui cherche à faire pénétrer son idéologie comme une panacée dans le milieu de travail.

Outre la diversité des réactions qu'elle suscite, la notion de QVT va prendre, selon qu'il s'agit de l'une ou l'autre école de pensée, des tonalités qui reflètent autant de dimensions de la vie au travail. Elle pourra ainsi avoir trait à des domaines variés comme: 1) l'amélioration des conditions de sécurité et de santé dans le milieu physique de travail; 2) l'amélioration des conditions économiques et monétaires de travail; 3) l'accroissement, à revenu égal, du temps passé hors travail; 4) la restructuration des procédés et 5) la participation des travailleurs à la décision qui affecte leur travail journalier, et ainsi de suite.

Il existe, on le voit bien, un besoin de disposer d'une documentation qui démystifie quelque peu cette notion et la rende accessible de la façon la plus simple possible au profane qui s'y intéresse. C'est cet objectif qui a guidé la rédaction du texte qui suit.

Sans être nécessairement exhaustif, il n'en fait pas moins clairement ressortir l'aspect évolutif de la notion de QVT, sa nature empirique et expérimentale ainsi que les difficultés qu'il y a de mettre sur pied une politique sociale du travail qui aille dans le sens d'une application plus étendue de la notion de QVT.

la qualité de la

CO
PR
DE
CH

e la vie au travail

CONCEPT ET PROGRAMMES DE CHANGEMENT

ÉVOLUTION ET DESCRIPTION DU CONCEPT

Introduction

Pour bien comprendre le concept de "qualité de la vie au travail", il est nécessaire de faire référence à sa dimension historique et à son évolution[1]. En effet, même si ces mots représentent une nouveauté pour un bon nombre de personnes, il n'en demeure pas moins que la réalité qu'ils cachent n'est pas récente puisque le concept de "qualité de la vie au travail" peut, en quelque sorte, être conçu comme la couche supérieure de la série des tentatives qui ont été faites en vue d'améliorer les conditions de vie au travail. Le processus même d'industrialisation a connu successivement des époques où les conditions de vie au travail laissaient tellement à désirer et furent si inhumaines dans certains cas qu'il s'est avéré nécessaire par moments tant pour des raisons économiques qu'humanitaires de chercher à le modifier pour que la qualité du milieu de travail s'améliore. Cela a donc donné lieu à des tentatives importantes de mieux circonscrire le problème et d'y apporter des solutions en rapport avec le stade d'industrialisation atteint. Nous voulons, dans les lignes qui suivent, montrer très brièvement comment on en est arrivé au concept contemporain d'amélioration de la "qualité de la vie au travail".

La Révolution industrielle

Au XIX^{e} siècle, avec le début de la Révolution industrielle, le travailleur industriel - délaissant l'artisanat et la petite entreprise à domicile - avait dû s'adapter à la machine devenue de plus en plus indépendante de l'énergie humaine pour son fonctionnement. La technologie n'ayant cependant pas encore atteint un degré de raffinement suffisant, le travailleur lui était un appoint important en comblant les vides entre les diverses machines de la manufacture. Le travailleur servait donc de complément à la machine laquelle lui imposait son rythme et réduisait de plus en plus le nombre et l'importance des décisions qu'il devait prendre dans l'exécution de son travail. Les contraintes que le travailleur industriel devait subir étaient devenues tout-à-fait différentes de celles du travailleur agricole et de l'artisan dont la technologie était, à l'opposé, le complément.

L'Organisation Scientifique du Travail

Vers la fin du XIX^{e} siècle et le début du XX^{e} siècle, le rôle du travailleur dans l'entreprise était appelé à évoluer davantage. Le sens de cette évolution allait vers l'assimilation stricte du travail humain dans l'entreprise aux opérations d'une machine. Le

1. Voir Recherches en vue d'une organisation plus humaine par Yves Delamotte, 1972.

Taylorisme faisait son apparition et conduisait carrément, pour accroître la productivité davantage: 1) à retirer aux ouvriers la discrétion de déterminer les méthodes de travail et 2) à réduire les éléments d'incertitude qui faisaient encore appel au sens de la responsabilité des travailleurs en décomposant les tâches à leur plus simple expression et en en réduisant la durée. L'Organisation Scientifique du Travail (OST) devait aboutir - pour ne citer que la technique des chaînes de montage - à la spécialisation et à la répétitivité maximale des tâches et, par voie de conséquence, à un besoin minimal de formation[2].

Le Taylorisme avait, et l'on pourrait avancer qu'il les a encore, des avantages économiques incontestables. Il signifiait tout d'abord un relèvement important de la productivité, des revenus et du niveau de vie pour la plupart des travailleurs de même qu'une capacité accrue de prévoir le fonctionnement et la performance de l'entreprise. Il rendait d'autre part les mouvements de main-d'oeuvre faciles à effectuer tout en ne nécessitant que peu de formation additionnelle. Au cours des dernières décennies, ces avantages économiques ont cependant été minés de façon importante par des problèmes humains comme la monotonie des postes de travail, l'amoindrissement intellectuel, l'aliénation des travailleurs par rapport à leur travail et la sur-spécialisation, cause d'éventuelles baisses de productivité.

Les Relations humaines

Réagissant contre les séquelles les plus notoires issues de la division excessive du travail, l'"École des relations humaines" dont le foyer se trouvait aux États-Unis chercha en effet durant les années '30 à mettre à profit la somme des connaissances acquises par la sociologie et la psychologie pour décrire les dynamismes sociaux et humains à l'oeuvre dans la vie quotidienne de l'entreprise. Malgré qu'il y ait eu des divergences d'opinion parmi les chercheurs de l'"École des relations humaines", l'essentiel de leurs travaux n'en demeura pas moins en quête de raffinements à apporter à l'OST non pas dans le but d'améliorer comme telle la situation des travailleurs mais bien dans celui de chercher surtout à favoriser la productivité et le profit. Cet usage abusif des sciences du comportement jeta le discrédit sur l'"École des relations humaines" parce qu'elle dissociait l'organisation humaine de l'entreprise de son organisation technique et laissait l'OST à peu près intacte. Les "Relations humaines" apparurent donc comme un effort de manipulation de la part de l'entreprise pour asservir davantage les travailleurs à la machine. Il fallait donc réintégrer ces deux dimensions de l'entreprise.

2. Dans Modern Times, devenu un classique du cinéma, Charlie Chaplin pressentait déjà avec acuité en 1936 les effets de domination de la société par la machine.

Fusion de la dimension sociale et technique

Les travaux de Frédérick Herzberg d'une part et ceux d'Eric Trist du Tavistock Institute de Londres d'autre part, ont sans doute été de ceux qui ont fait le plus parmi une multitude pour mettre au point de nouvelles idées et de nouvelles méthodes afin de réintégrer le travailleur et son travail.

Dans le prolongement des travaux de Maslow (hiérarchie des besoins) et de MacGregor (théorie X et Y) il apparaissait clair à Herzberg dont l'intérêt pour les problèmes de motivation au travail a été considérable, que les méthodes traditionnelles de division du travail n'utilisaient qu'une faible partie du potentiel humain puisque chaque travailleur a des aptitudes beaucoup plus étendues que les aptitudes requises par la tâche parcellaire qu'on lui demande d'exécuter. Herzberg se demandait alors jusqu'à quel point un travailleur pourrait tirer de son travail même sa motivation pour l'exécuter. Cette question fut à l'origine de sa théorie maîtresse (hygiène-motivation) selon laquelle l'environnement du travail (par exemple, salaires, conditions de travail, rapport hiérarchiques, etc.) ne peut accroître la satisfaction au travail. Tout au plus peut-il prévenir un accroissement du mécontentement si des changements y sont apportés. La satisfaction au travail ne peut-être accrue que par les facteurs de motivation qui en retour sont reliés aux besoins de l'individu. Herzberg isola donc cinq facteurs: 1) le besoin d'accomplissement, 2) la reconnaissance par autrui, 3) le travail lui-même, 4) la responsabilité et 5) la possibilité d'un progrès.

L'organisation du travail devrait donc, selon Herzberg, chercher à insérer ces facteurs de motivation dans la situation réelle du travail. C'est d'ailleurs ainsi que sont nés les concepts maintenant bien connus d'élargissement des tâches, d'enrichissement et de valorisation des tâches qui sont autant de façon de formuler la tâche pour qu'elle comporte autant de facteurs de motivation que cela est possible. Dans l'optique d'Herzberg, cependant, il relève avant tout de la direction de l'entreprise de définir et d'effectuer à cette fin les changements aux postes de travail. Voilà donc un premier effort important d'intégration de la dimension psychosociologique de l'entreprise à sa dimension technique.

Systèmes socio-techniques

Le Tavistock Institute de Londres - mettant l'accent sur le groupe de travail plutôt que sur l'individu - mit au point une synthèse faisant l'intégration de la dimension technique et de la dimension humaine et sociale de l'entreprise. Les recherches du Tavistock devaient aboutir au concept de système socio-technique et démontrer de façon convaincante que le comportement au travail, les relations entre les ouvriers et la direction et aussi entre eux-mêmes ne peuvent être analysées de façon valable sans référence à la technique et aux méthodes de production. L'erreur fondamentale de l'OST consistait à nier l'existence d'un système social dans l'atelier tandis que celles des "Relations Humaines" résidait dans son incapacité à admettre que le

système technique de production pouvait être changé. L'entreprise doit plutôt être considérée comme un système ouvert où les dimensions techniques (par exemple, bâtiments, l'équipement technique et l'organisation du temps de travail exigée par le fonctionnement d'une usine) et sociales (organisation formelle et informelle des individus dans leur situation de travail) sont en interaction avec le milieu plus large, sont interdépendantes et font l'objet d'adaptations constantes. L'optimisation indépendante de l'un ou de l'autre sous-système de l'entreprise peut donc être néfaste. C'est pourquoi le concept de système socio-technique exige que l'optimisation du système technique de production se fasse concurrement avec l'optimisation du système social par le biais de postes de travail qui soient conçus de façon à répondre adéquatement aux besoins humains. Il faut de plus pour que l'optimisation soit adéquate, analyser les forces qui pourraient modifier l'environnement économique, social et technique de l'entreprise, et qui seraient susceptible de modifier l'équilibre socio-technique[3].

Tout particulièrement à l'occasion de leurs études dans des mines, les chercheurs du Tavistock ont aussi fait une découverte dont les retombées sont très importantes sur les efforts contemporains d'amélioration de la qualité de la vie au travail: c'est la capacité des travailleurs à s'organiser spontanément en groupes

> "assumant la responsabilité de tout un secteur bien identifié des opérations. Ceci forme un contraste avec l'optique d'Herzberg qui cherche à accroître les responsabilités individuelles. Par la voie des groupes autonomes de travail, l'on cherche plutôt à assurer aux individus un meilleur contrôle sur leur travail en tant que groupe et ainsi à satisfaire les besoins psychologiques de nature individuelle et collective[4]."

L'approche socio-technique a donc mis en valeur l'idée qu'une alternative aux modes d'organisation du travail hérités de l'OST soit non seulement désirable mais bien possible. Pour une technologie donnée, il n'y a pas une seule mais bien plusieur organisations possibles du travail et certaines représentent des combinaisons socio-techniques meilleures que d'autres qui permettent d'améliorer la qualité de la vie au travail des ouvriers tout en ne sacrifiant rien de l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. De plus, comme cette méthode d'approche a un caractère plutôt dynamique que statique, il y a place à travers le temps pour le renouvellement des formes d'organisation.

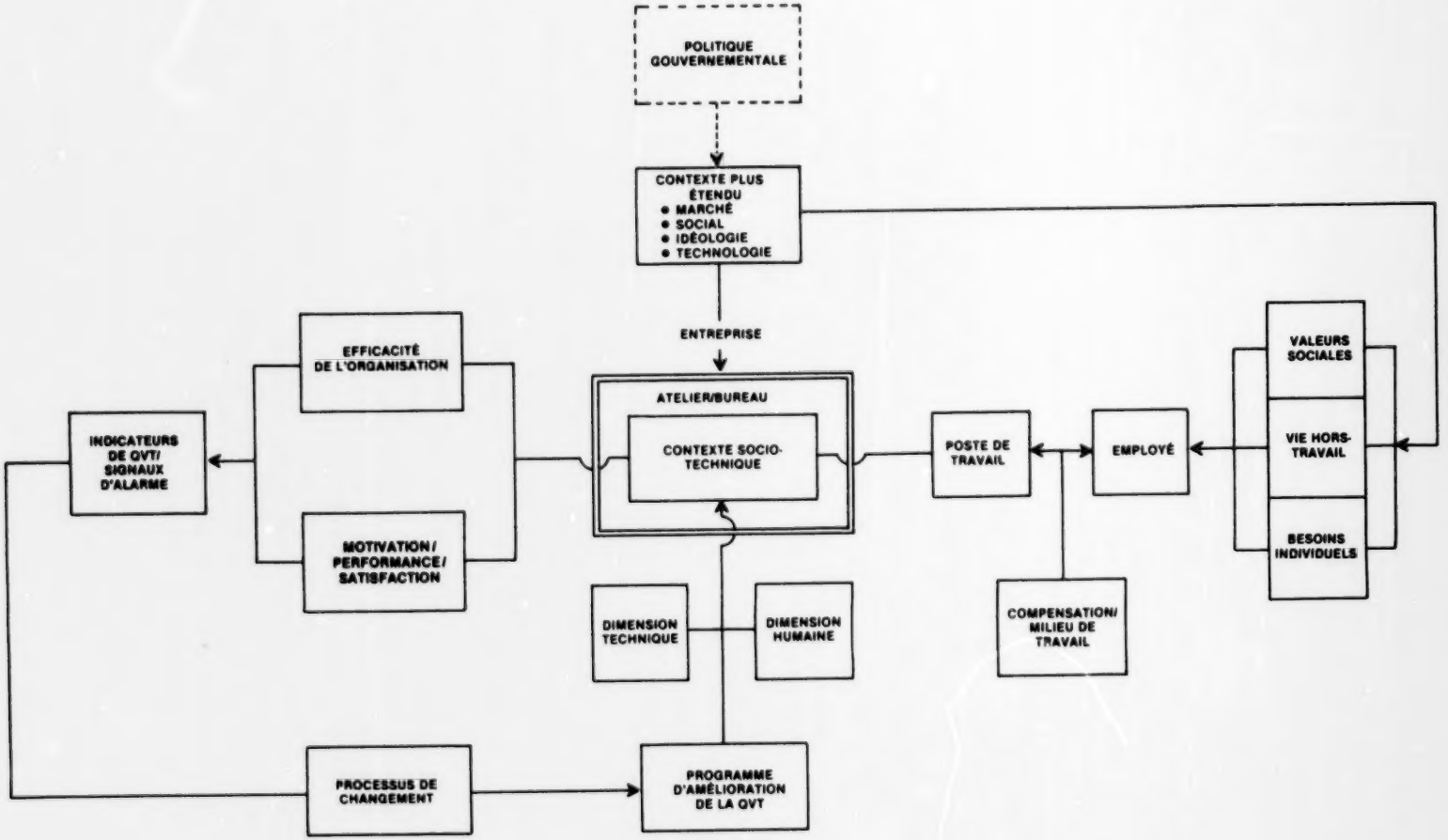
---

3. Voir le diagramme à la page suivante.

4. Work Research Unit. Improving Satisfaction at Work by Job Redesign, p. 12 (Traduction).

DIAGRAMME 1

MODÈLE DE CHANGEMENT SOCIO-TECHNIQUE DANS L'ENTREPRISE



Analyse socio-technique

Par rapport à une organisation donnée, à un moment donné du temps, le but poursuivi par l'analyse socio-technique c'est la recherche du meilleur équilibre socio-technique possible du système global de l'entreprise. Le besoin de se livrer à une telle analyse est souvent donné par l'apparition de certains signes au plan des intrants ou des extrants du système socio-technique de l'entreprise. Son milieu ambiant peut par exemple avoir changé de façon importante ou encore des indicateurs de performance peuvent faire apparaître une détérioration au plan de la production alors que des comportements comme l'absentéisme, un roulement élevé, la multiplication des conflits à différent niveaux du milieu de travail etc...trahissent un fonctionnement inefficace de l'organisation.

Dans de telles circonstances, il convient alors de se demander dans quelle mesure l'organisation du travail existante répond aux besoins fondamentaux que sont le besoin:

1) d'occuper un emploi qui offre un défi, des responsabilités et une plus grande autonomie dans la décision;

2) d'accroître ses connaissances au contact de son travail;

3) de variété;

4) de voir son implication sociale par la voie du travail;

5) d'appartenir à son groupe de travail; et

6) de savoir que le travail présent conduit à un objectif désirable à plus longue échéance.

En quoi consiste alors essentiellement une analyse socio-technique? Il faut d'abord signaler que, généralement, un expert-conseil est appelé soit pour conseiller la direction comme telle ou pour animer un groupe de recherche qui va effectuer l'analyse. Ayant, à l'aide d'indicateurs de QVT, identifié un secteur organisationnel qui nécessite un changement, la première partie du travail consiste alors à définir et à délimiter les systèmes et sous-systèmes de production dans l'unité de travail observée puis à décrire comment se déroule le travail et comment les tâches sont reliées entre elles. De là, en comparant aux standards de fonctionnement prévu, il est possible de faire ressortir quelles dysfonctions affectent ces systèmes.

Ayant effectué l'analyse du système technique, l'analyse du système social montrera de son côté comment sont arrangées les relations sociales en fonction des groupes naturels de tâches.

Avant de procéder à quelque réorganisation du travail que ce soit cependant, une étape s'impose: c'est celle d'examiner, à la lumière des observations recueillies et des contraintes qui se posent à l'ensemble du système socio-technique considéré, les options de changements qui s'offrent.

Ayant éventuellement procédé à la restructuration socio-technique du travail il faudra enfin évaluer l'efficacité des solutions proposées et appliquées en regard des objectifs pré-établis du programme de changement.

L'analyse socio-technique ne constitue donc pas une fin en soi mais bien un instrument efficace de planification systémique de changements complexes en vue d'atteindre le double objectif d'efficacité de l'organisation et d'intégration sociale des travailleurs à la vie de leur entreprise.

La recherche en action

Dans bien des cas, un projet d'amélioration de la QVT peut être mené strictement par un expert-conseil auprès de la direction d'une entreprise. S'il s'agit, cependant, d'un projet où l'on fait appel à la recherche en action, le rôle de l'expert-conseil s'en trouvera modifié dans la mesure où ce dernier devient un moyen à la disposition d'un groupe de recherche. Il n'a donc pas la responsabilité de diriger le groupe mais bien de l'animer et de l'aider en le conseillant sur son fonctionnement et sur les démarches à suivre afin d'apporter des changements. Non seulement l'animateur aidera-t-il le groupe à régler les conflits qui surgissent en son sein, mais il cherchera aussi à implanter des processus permanents de règlement des conflits dans la nouvelle organisation.

En temps normal, un groupe de recherche en action est constitué de toutes les parties impliquées dans un problème: la direction, les surveillants, le syndicat et les travailleurs. C'est le groupe qui va solutionner le ou les problèmes en cause et non pas l'expert-conseil. C'est de cette façon que le groupe peut arriver à mieux saisir ce dont il s'agit et que du même coup il apprend effectivement à trouver des solutions à des difficultés.

La règle du consensus est cependant de mise dans la façon dont un groupe de recherche en action prend ses décisions; pour cette raison, le processus de recherche en action peut, surtout au début d'une expérience de changement, devenir très laborieux et lent.

On peut y recourir de façon ponctuelle pour trouver des solutions à des problèmes qui se posent au sein de l'entreprise; mais sa plus grande qualité, c'est cependant de pouvoir servir comme moyen efficace de changer et d'améliorer le processus même par lequel la direction et les employés étudient et solutionnent leurs problèmes.

Dans une allocution qu'il prononçait à l'occasion d'une conférence ouvrière-patronale qui se tenait en octobre 1976 à Barrie en Ontario, Ian R. Smyth, alors secrétaire adjoint à l'élaboration des politiques et des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor faisait une description très pertinente des postulats de base sur lesquels doit se fonder une recherche en action:

> "...si l'on donne davantage la chance aux employés de participer aux décisions affectant le choix des techniques, la définition des tâches, des procédés et des modes d'organisation du travail à leur emploi; si des experts-conseils en matière de structuration et d'organisation du travail leur viennent en aide et si des projets expérimentaux obtiennent l'appui conjoint des syndicats et de la direction des entreprises, il en résultera une efficacité accrue de même qu'une meilleure qualité de la vie au travail pour les employés. Ce postulat recouvre implicitement la certitude que les employés ont une connaissance beaucoup plus grande qu'on ne le croit normalement du contenu du travail et des procédés en usage et que si l'on fait en sorte que ces connaissances puissent être exprimées, cela va amener plus de satisfaction et des réalisations plus importantes."

Donc, un projet de recherche en action va non seulement apporter aux participants des solutions à leurs problèmes présents, mais il va aussi leur fournir l'occasion d'améliorer leur capacité de diagnostiquer un problème et de régler aussi ceux qui se présenteront à l'avenir. La participation des employés de l'atelier à l'ensemble de ce processus ne relève par ailleurs pas d'une vision simpliste selon laquelle la participation serait une bonne chose en soi, mais plutôt de la constatation que peu d'autres méthodes ont pu avec autant de succès améliorer à la fois la satisfaction au travail et la productivité - gages de succès de l'entreprise.

EXPÉRIENCES DE CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Depuis une quinzaine d'années, les travaux des pionniers du domaine de l'amélioration de la "qualité de vie au travail" ont pris une toute nouvelle signification pour l'organisation du travail dans l'entreprise. En effet, l'évolution parallèle d'un ensemble de facteurs de nature sociale, économique et technique ont provoqué la nécessité de rechercher de façon empirique et expérimentale au niveau de l'entreprise, des formes nouvelles d'organisation qui répondent à la nouvelle situation qui lui est faite.

Facteurs généraux d'incitation au changement

On peut regrouper ces facteurs essentiellement sous deux facteurs plus généraux que sont, d'une part, la résistance à l'Organisation Scientifique de Travail (OST) et, d'autre part, l'évolution des marchés, de l'entreprise et de la technologie.

1. Résistance à l'OST

L'OST et la mécanisation qui l'a accompagnée imposaient un rythme et des formes rigides à l'organisation du travail. La résistance à l'OST s'est manifestée graduellement à mesure que les travailleurs devenaient plus instruits, plus soucieux de ce qu'ils attendaient de la vie et moins économiquement dépendants de l'entreprise. Dans un contexte d'abondance générale relative, leurs aspirations se sont élevées et sont entrées en conflit avec la structure rigide de leur milieu de travail.

De plus en plus, l'instruction que reçoivent les jeunes à l'école véhicule des valeurs qui sont en opposition directe avec l'OST et cela les amène trop souvent à une désaffection temporaire ou permanente à l'égard de leur travail. Ces valeurs sont faites d'individualité, de conscience face à la qualité de l'environnement et d'un désir de trouver une satisfaction intrinsèque au travail. La notion d'autorité véhiculée par l'OST - celle où l'on postule qu'il ya en a qui doivent commander et d'autres qui doivent obéir - n'est pas celle de nouvelles couches de main-d'oeuvre qui sont influencées par l'exercise plus généralisé des droits démocratiques pratiqué aujourd'hui à l'extérieur de la vie de travail. D'ailleurs, cette vie hors travail prend davantage d'importance; la comparaison se fait souvent amère entre les joies associées à la vie familiale, aux loisirs, à la vie communautaire et le milieu déshumanisé du travail. L'on se demande alors si les avantages économiques que l'on retire de son travail suffisent à faire oublier le peu de satisfaction que l'on y trouve. Le "progrès" économique n'est souvent plus considéré comme un objectif essentiel.

2. Évolution socio-technique-économique

Le deuxième ensemble de facteurs qui ont, ces dernières années, conduit l'entreprise à rechercher une amélioration de la QVT en instaurant des expériences de changement dans la structure du travail a d'abord trait à certains aspects du marché du travail. On constate en effet que la main-d'oeuvre est moins mobile géographiquement qu'elle l'a déjà été et cette rigidité s'explique souvent par l'importance que les travailleurs accordent maintenant à leur vie hors travail. Par ailleurs, les programmes sociaux comme l'assurance-chômage et la sécurité sociale peuvent accorder à l'individu plus de liberté dans le choix d'un nouveau travail. Des emplois identifiés comme non désirables par les travailleurs canadiens restent vacants tout simplement à cause de la facilité avec laquelle d'autres sources de revenus peuvent être trouvées momentanément.

Certains aspects reliés à l'entreprise, au marché et à la technologie ont aussi joué en faveur de la réorganisation du travail en vue de l'amélioration de la QVT. Le concept d'entreprise lui-même a eu tendance à prendre, outre sa dimension économique, une dimension sociale. On tend en effet de plus en plus à lui assigner une responsabilité sociale et écologique plus étendue. Au cours de la dernière décennie, la résultante de la course à la croissance de l'économie et de la productivité a été un changement technique rapide. Ceci ne s'est pas fait sans qu'il y ait des coûts à supporter car à beaucoup d'endroits, le changement technique n'a fait qu'amplifier l'écart entre les besoins et attitudes des travailleurs d'une part et les procédés ayant cours au travail de l'autre.

La solution ne se trouve pas dans le rejet du changement technique car la concurrence sur les marchés domestiques et étrangers exige que la direction des entreprises continue à rechercher de nouvelles façons d'en accroître l'efficacité et la qualité des produits. Les gains issus du changement technique peuvent cependant finir par être rognés si les employés ne sont plus satisfaits de leur travail et n'ont plus de sécurité d'emploi. C'est alors qu'apparaissent les signes annonciateurs de l'aliénation des travailleurs (roulement élevé, absentéisme, utilisation abusive des congés de maladie, erreurs évitables, ralentissements, alcoolisme, etc.) qui sont une bonne indication du besoin de recourir à l'amélioration de la qualité de la vie au travail pour redonner une certaine efficacité à l'organisation du travail.

Jusqu'à présent, d'après certains relevés effectués sur la situation aux U.S.A., en Angleterre et en France, des secteurs industriels à technologie de pointe comme l'électronique ont davantage tendance à l'expérimentation dans le domaine de la QVT. Il n'en demeure pas moins que l'ensemble des secteurs industriels s'y intéressent et suivent de près l'évolution dans ce domaine du travail.

Les expériences sont implantées progressivement la plupart du temps à partir d'un secteur bien circonscrit d'une usine ou d'une entreprise et tendent à porter sur des tâches qui ont été déshumanisées par la technologie. Ce sont surtout, dans les expériences qui nous sont les mieux connues, des employés de production qui ont été les sujets expérimentaux.

Depuis les années '40, l'expérimentation en matière de QVT n'a pas cessé de prendre de l'ampleur. Entre 1940 et 1950, elles demeurèrent peu nombreuses et disséminées. Il appert cependant que depuis la fin des années '60 et le début des années '70, le nombre des expériences se soit multiplié beaucoup plus rapidement. Présentement, l'on entreprend des expériences presque quotidiennement dans la plupart des pays industrialisés.

Types d'expériences

Beaucoup de publicité a été faite autour de certaines expériences particulières de changement dans l'entreprise. Aux États-Unis, par exemple, les expériences menées à la General Foods, chez Procter and Gamble, chez General Electric ou chez Texas Instrument ont fait l'objet de nombreux compte-rendus tant dans les journaux que dans les revues spécialisées. La même chose s'est passée au sujet des expériences européennes de Volvo, Saab-Scania, Shell U.K., Phillips, Olivetti ou Fiat.

La plupart de ces expériences se situent soit dans le prolongement des travaux d'Herzberg, ou soit dans celui des chercheurs du Tavistock Institute; l'influence d'Herzberg s'est surtout fait sentir aux États-Unis et en Angleterre tandis que les travaux du Tavistock inspiraient le courant des expériences norvégiennes et scandinaves en général incluant les expériences suédoises.

Les techniques auxquelles on recoure le plus fréquemment lors d'expériences visant à réorganiser et à restructurer le travail sont: la rotation des tâches, l'élargissement et l'enrichissement des tâches et les groupes autonomes de travail. Il est bien sûr entendu que l'on peut faire appel soit à une seule ou à une combinaison de ces formes de structuration des tâches au cours d'une expérience, sans toutefois s'y limiter.

1. La rotation des tâches

"Une façon d'accroître la variété du travail consiste à faire bouger les personnes d'une tâche à l'autre. Cela peut se faire à intervalles réguliers pouvant varier de quelques heures à plusieurs semaines et parfois aussi de façon moins formelle[5]". Outre le fait qu'elle apporte plus de diversité, la rotation des postes est aussi une

5. Tripartite Steering Group on Job Satisfaction. Making Work More Satisfying, H.M.S.O., London, 1975, p. 7 (Traduction).

occasion d'apprendre de nouvelles choses et d'utiliser davantage les capacités de l'employé. Cette technique de réaménagement des tâches n'est cependant pas la plus apte à accroître la satisfaction des employés.

2. L'élargissement des tâches

"Ici, il s'agit de regrouper plusieurs tâches en un seul poste de façon à ce que, par exemple, plutôt que de demeurer stationnaire et exécuter un tiers des tâches à chaque voiture, l'employé exécute à chaque troisième voiture toutes les tâches qui sont reliées entre elles[6]". Pour qu'on puisse réduire la monotonie, allonger les cadences et ajouter à l'intérêt des tâches par la rotation et l'extension de celles-ci, il faut qu'elles soient reliées les unes aux autres et aient un cycle assez long. Il peut se poser des difficultés si aucun dédommagement pécunière n'est consenti aux employés qui font des efforts additionnels. Par ailleurs certains employés peuvent refuser de partager ce qu'ils considèrent comme leur emploi. La participation des ouvriers à l'implantation de ces formes d'organisation est presque nécessaire à leur succès.

3. L'enrichissement des tâches

"On peut enrichir les tâches en attribuant à l'employé des responsabilités plus étendues comme celles de planifier et de vérifier son propre travail ou encore de le faire participer à la planification et à la mise en opération du travail de l'unité où il se trouve[7]." L'on enrichit la tâche en lui incorporant des activités qui ont traditionnellement été le lot des agents de maîtrise. Ceci permet à l'employé de mieux utiliser ses capacités et de les développer pour qu'un sentiment de réussite personnelle en émerge. Cette forme d'organisation a par définition un effet sur beaucoup de tâches satellites et elle crée un besoin important de formation chez les employés qui sont impliqués. Cette forme d'organisation est plus apte que les précédentes à apporter une satisfaction et un rendement supérieur.

4. Groupes autonomes de travail

"Ceci équivaut à accorder à des groupes d'employés une très grande latitude en matière de planification et d'organisation autonome de leur travail[8]." A l'intérieur d'objectifs précis à atteindre, l'on assigne au groupe la responsabilité de choisir les moyens et les façons de les atteindre; de cette façon, les membres du groupe ont plus de liberté dans le nombre de tâches qu'ils veulent accomplir et aussi quant aux nouvelles techniques qu'ils veulent assimiler. La formation

6. Ibid., p. 7

7. Ibid., p. 8

8. Ibid., p. 9

à donner prend donc beaucoup d'importance. Cette forme d'organisation du travail a l'avantage de fournir une autonomie telle que les besoins des gens soient mieux satisfaits. Certains individus ne peuvent s'y adapter mais la plupart y arrivent assez rapidement. Elle accroît la satisfaction des travailleurs et donne à l'organisation un meilleur équilibre et plus de flexibilité.

Facteurs plus spécifiques à l'origine des expériences

On se souviendra que dans un système socio-technique ouvert, les choses changent continuellement et normalement doivent revenir à un état d'équilibre satisfaisant. Il arrive souvent cependant que sous un aspect ou l'autre, l'équilibre ne se refasse pas et qu'apparaissent des signes indicateurs de cette situation. Beaucoup d'expériences cherchant à améliorer la qualité de la vie au travail ont eu comme point de départ un désir de découvrir les causes de comportements reflétant l'aliénation des travailleurs et d'effectuer dans le système socio-technique de l'entreprise des changements susceptible de les faire disparaître.

On peut regrouper plus ou moins arbitrairement ces divers signes sous trois grands types de facteurs: 1) les facteurs qui ont trait aux caractéristiques, attitudes et comportements de la main d'oeuvre; 2) ceux qui sont reliés au processus de production et 3) ceux qui relèvent des relations sociales dans l'exécution du travail.

Les signes reliés à la main-d'oeuvre, sans que cela soit une énumération exhaustive, comprennent les éléments suivants:

1. Un taux d'absentéisme et/ou de retards élevés;

2. Un roulement de la main-d'oeuvre élevé;

3. Une main d'oeuvre peu flexible et difficilement mobile au sein de l'usine;

4. L'insatisfaction quant à la classification des tâches et à leur rémunération;

5. Un niveau de moral bas et une insatisfaction généralisée;

6. Des taux d'accidents, d'alcoolisme et l'usage des drogues diverses élevés.

On peut, du côté de la production, dresser une liste encore plus longue de signes qui traduisent un déséquilibre appelant une expérience de changement dans l'organisation du travail. En voici une brève énumération:

1. La faible productivité de l'entreprise, la pauvre qualité des produits et le taux élevé de rebuts;

2. La rigidité du processus de production, le peu de variété dans les tâches, la monotonie qui s'en dégage, les faibles perspectives d'avancement et le peu de participation des travailleurs;

3. La difficulté de planifier et de coordonner efficacement la production;

4. La croissance générale des coûts de production et tout particulièrement des coûts attribués au surtemps et au recrutement du personnel;

5. Temps morts excessifs et inexplicables en cours de production.

Dans un troisième ordre d'idées, l'on retrouve des signes plutôt reliés aux relations sociales du travail. En voici quelques uns:

1. Un climat instable et tendu dans les relations professionnnelles;

2. Un bris permanent des communications entre les surveillants et leurs subalternes;

3. L'inefficacité totale des systèmes de communication.

Difficultés rencontrées

Les expériences de changement dans l'organisation du travail veulent donc répondre à un ou plusieurs des signaux d'alarmes décrits ci-dessus. Elles y réussissent souvent mais certains problèmes peuvent soit limiter les possibilités d'expérimentation ou encore amener les participants à hésiter à s'y engager. Il est donc important qu'une entreprise désireuse de mettre une expérience d'amélioration de la QVT sur pied soit sensibilisée aux avantages et inconvénients que cela peut comporter de même qu'aux résultats possibles.

L'entreprise doit franchement s'interroger sur les coûts additionnels que peut entraîner ce genre d'expérience. En effet, il arrive souvent qu'après avoir réorganisé le travail, les employés se retrouvent avec des responsabilités accrues qui signifient la plupart du temps une rémunération accrue, des besoins de formation accrus pendant et après l'expérience de même qu'un relèvement des standards de recrutement. La plupart du temps, si l'expérience produit des hausses de productivité, l'entreprise devra accepter de les partager avec les employés. Il est aussi reconnu qu'avant d'entreprendre toute expérience de changement, l'entreprise devra, comme prérequis pour en assurer le succès, faire certaines dépenses pour modifier divers éléments du milieu physique de travail car si les conditions de travail sont mauvaises, les pourparlers sur la restructuration du travail ne peuvent aller bien loin en effet.

Il y a tout un volet de difficultés potentielles qui sont reliées à la question de la sécurité d'emploi et à une certaine résistance au changement. Les syndicats d'une part ne veulent pas voir réduire le nombre d'emplois dans l'entreprise et les travailleurs affectés non plus. Les surveillants eux n'acceptent pas toujours de voir leurs responsabilités rognées par une expérience d'enrichissement des tâches pas plus que le service OM n'apprécie le fait de voir les employés réorganiser leur travail selon leurs besoins. Les travailleurs âgés et plus anciens sentent que leurs droits acquis sont remis en question et peuvent éprouver des difficultés à s'adapter à une forme moins hiérarchisée d'organisation du travail. Il se peut fort bien par ailleurs que des travailleurs se sentent plus à l'aise à exécuter des tâches répétitives et parcellaires et qu'ils ne désirent pas particulièrement accroître leur participation ou leur réussite personnelle.

QUESTIONS QUE POSE LE DÉVELOPPEMENT D'UN PROGRAMME PUBLIC D'AMÉLIORATION DE LA QVT

Introduction

Le nombre d'expériences d'amélioration de la qualité de la vie au travail entreprises au niveau de l'établissement a eu tendance à s'accroître significativement durant les années '70. Corrollairement à cette augmentation, il ressort aussi que de plus en plus de pays industrialisés ont créé des programmes en vue d'encourager spécifiquement cette tendance et ont accordé davantage de priorité à ce secteur du travail. Un tour rapide d'horizon de quelques pays suffira à nous en convaincre.

L'Allemagne inscrivait déjà dans une de ses lois en 1972 les modalités de la participation des travailleurs aux diverses dimensions de l'amélioration de la QVT. En 1973, elle faisait de l'amélioration des conditions de travail une priorité nationale qui avait son aboutissement en 1974 dans un programme global appelé "Recherche vers l'humanisation du travail". Tout récemment un fonds dépassant les 50 millions de DM venait compléter cet effort d'amélioration de la QVT.

En décembre 1973 la France mettait sur pied par législation, sous la tutelle du Ministre du travail, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) à laquelle venait s'ajouter en juillet 1976 un fonds de 24 millions de francs pour aider l'entreprise à mener des projets significatifs d'amélioration des conditions de travail.

En 1974, le Royaume-uni mettait sur pied au Department of Employment le Work Research Unit et l'Italie suivait peu après en créant une institution analogue appelée Institute di Studi di Lavere. Toujours autour de la même période, le South Australian Government créait le QWL Unit destiné à conseiller les entreprises quant à l'application des concepts de participation et d'enrichissement des tâches.

Des programmes d'amélioration de la QVT sont d'autre part apparus aux États-Unis au cours des années '70 et ont continué à se développer.

Développement d'un programme public de QVT

Tous ces programmes, en réponse à des besoins locaux différents, varient cependant de plusieurs façons et à des degrés divers. Ceci veut dire que, pour être en mesure d'en mettre un sur pied, il y a tout un ensemble de questions qu'il faut se poser afin d'être finalement en mesure de retenir une option qui convienne.

Nous nous interrogeons donc dans les lignes qui suivent sur les objectifs et les orientations que peut prendre un programme de QVT ainsi que sur les problèmes ayant trait à ses structures et à son fonctionnement.

1. Buts, étendue et activités d'un programme de QVT

Il y a tout d'abord un ensemble de questions de nature plutôt fondamentale auxquelles il faut répondre. Elles touchent les résultats recherchés par un programme et les lignes de conduite à suivre pour y arriver efficacement.

Un des problèmes clé consiste par exemple à choisir entre un programme dont l'étendue serait définie de façon large et un autre où elle le serait de façon plutôt restreinte et spécialisée; dans ce dernier cas, il pourrait s'agir par exemple d'un programme qui s'attaquerait essentiellement à un problème de sécurité et de santé au travail. Un peu analogiquement, un programme peut tout aussi bien être orienté vers l'ensemble des établissements industriels que se spécialiser dans un secteur particulier. Dans ce cas, ce peut être un secteur vétuste en difficulté de la petite et moyenne entreprise ou encore un secteur dominé par une technologie (par exemple, ordinateurs) qui de par sa nature même serait cause de problèmes sérieux. La spécialisation du programme peut par ailleurs être un moyen de contrôler la demande de services (et les coûts par voie de conséquence) et d'assurer une meilleure efficacité du service.

D'un autre côté, on doit se demander si un programme devrait mettre l'accent sur l'amélioration des conditions physiques de travail et sur l'humanisation de l'entreprise (France et Allemagne) ou plutôt rechercher l'amélioration du processus socio-technique de production? Va-t-on privilégier des interventions visant à humaniser la conception de la nouvelle technologie plutôt que de chercher à modifier les formes d'organisation du travail en prenant la technologie existante comme point de départ? Est-ce que les interventions vont se faire au niveau systémique et apporter des changements normatifs à l'ensemble des conditions de travail (par exemple, Allemagne) ou encore à l'opposé, intervenir au niveau microscopique de l'entreprise en facilitant des changements sur une base volontaire? On peut constater qu'une multiplicité de voies sont possibles et un choix doit être effectué.

Les objectifs d'un programme peuvent se situer en courte ou en longue échéance. Le programme peut être conçu de telle sorte que des résultats puissent être atteints rapidement après sa création; c'est à ce stade que des activités comme l'information sur la QVT et la promotion de cette idée conviennent le mieux. A plus longue échéance, une fois que les objectifs et les méthodes d'approche en QVT sont mieux connues, la multiplication des expériences peut devenir prioritaire. Au Canada, il y existe présentement une méconnaissance de ce que veut dire la QVT de même qu'une pénurie - comme c'est le cas aussi ailleurs - d'experts-conseils capables d'apporter leur aide dans le déroulement d'expériences. La formation d'"animateurs" pourrait donc dans ce cas constituer une priorité.

Une autre question que soulève la mise en place d'un programme d'amélioration de la QVT, c'est celle de déterminer l'orientation que l'on va donner à la recherche sur la QVT: va-t-on favoriser l'éclosion d'expériences actives de changement ou va-t-on plutôt

insister sur la recherche de nouvelles connaissances qui rendront plus tard le changement plus facile et plus efficace? Un bon nombre de praticiens du domaine pensent pour leur part que nous possédons toute la connaissance théorique nécessaire mais que le problème consiste à la mettre en application dans des projets et à la diffuser davantage.

Un programme de QVT peut par ailleurs posséder une capacité variable d'intervention dans les expériences de changement. Cette capacité peut varier d'un endroit à l'autre et peut être relativement limitée et de nature générale si le programme possède avant tout un rôle de coordination entre plusieurs agents de changement. Il peut, sur un autre plan, encourager directement ou indirectement la formation d'agents de changement; cela peut même aller jusqu'à une intervention directe par la fourniture d'experts aux entreprises désireuses de s'engager dans des expériences de changement. Le niveau le plus direct d'intervention serait celui où au sein même du programme on prendrait la responsabilité de diriger des expériences dans leur totalité.

2. Structure et fonctionnement d'un programme de QVT

Un des premiers problèmes d'organisation qui se pose c'est celui de définir la forme que prendra l'anatomie du programme. Consistera-t-il en un centre unique de type paternel (selon la terminologie du Professeur Wilson) ou encore y aura-t-il un centre principal appuyé sur une constellation de sous-centres bien intégrés au réseau local de QVT (organisation maternelle)? La réponse dépend toujours des besoins issus de la réalité. Cependant, il semble que la formule décentralisée peut présenter beaucoup davantages quant à la capacité d'un programme de QVT de reconnaître les particularismes régionaux et aussi quant à la possibilité de multiplier les sources de financement des activités du programme.

Il y a plusieurs aspects d'un programme d'amélioration de la QVT qui sont reliés à la place que sa structure occupe par rapport aux institutions gouvernementales. Il y a tout d'abord le danger continuel d'associer le programme au Gouvernement à qui incombe une multiplicité de rôles dont celui de faire appliquer des lois et des standards qui débordent même le monde du travail. Le programme peut alors être perçu comme menaçant tant pour l'entreprise que pour les travailleurs.

Si d'autre part un programme est directement rattaché à la hiérarchie gouvernementale, les responsables de sa gestion pourront entrer en compétition avec cette même hiérarchie lorsque viendra le temps de décider des priorités budgétaires ou en matière de personnel. Il y a aussi un risque que le progressisme de certains gestionnaires du programme se butte aux exigeances politiques et tactiques du gouvernement.

Il faut enfin noter qu'à quelques exceptions près, les centres de la QVT reliés à des institutions gouvernementales ont eu tendance à souffrir de sous-alimentation en fonds.

Il se pose de plus des problèmes d'organisation qui relèvent du besoin qu'a un programme de QVT de se faire accepter par ceux qui seront au coeur des projets de changement. La plupart des programmes qui existent se donnent donc une structure qui soit représentative des intérêts en jeu et cette structure prend souvent la forme de comités pluripartites; les responsabilités des comités quant à l'administration du programme varient cependant d'un programme à l'autre et divers problèmes peuvent se poser au plan du fonctionnement de ces comités.

Il y a tout d'abord que le comité peut en être un dont le seul rôle est de donner une image acceptable au programme et sans responsabilité réelle au plan de la direction du programme. Dans ce cas, la participation des membres est moins que garantie à plus longue échéance et ils auront tendance à se désintéresser progressivement du programme.

Il y a un autre facteur qui peut influer sur le désir de participation des intéressés à un tel comité: c'est leur arrière plan idéologique. Un syndicat engagé profondément dans la réforme sociale et économique hésiterait sûrement à siéger au sein d'un comité de "crédibilité" pur ayant pour objectif non avoué le maintien du statu quo.

Les membres d'un comité pluripartite associés à un programme de QVT peuvent soit représenter fonctionnellement et directement les intérêts d'un groupe qui les délègue pour les y représenter ou encore ils peuvent avoir été choisis sur la base de leur affiliation historique soit au syndicalisme, au milieu des affaires ou au monde universitaire. Cette deuxième solution a l'avantage incontestable d'éviter d'avoir à remettre en question l'existence même du programme à chaque fois qu'un groupe d'intérêt quelconque est en désaccord avec les activités ou l'orientation du programme.

Pour qu'un programme de QVT puisse avoir un effet réel, il lui faut disposer des ressources nécessaires en qualité et en quantité suffisante.

Les témoignages que nous avons recueillis démontrent que, pour qu'un tel programme puisse être efficace, le seuil minimum de fonds à sa disposition doit être relativement important. Il n'en demeure pas moins cependant qu'un programme peut imposer en partie ou en totalité un coût à ses usagers pour:

a) réduire les dépenses gouvernementales;

b) posséder un indice de son efficacité;

c) éviter la sur-utilisation du programme par les entreprises plus fortunées.

En ce qui regarde le personnel qui est attaché directement à un programme, outre que sa taille ne doive pas être trop grande pour en éviter la bureaucratisation, il doit être caractérisé par la diversité de la formation que possèdera chacun de ses membres. Cette diversité devrait refléter le spectre des professions qui vont des sciences appliquées aux sciences humaines. Il devrait idéalement être constitué de praticiens expérimentés qui soient familiers avec le monde universitaire mais qui connaissent bien en même temps les points d'entrée dans le monde réel du travail et de l'entreprise. C'est dans cette optique que le professeur Eric Trist préconise les formules d'échanges qui permettent à un programme d'obtenir les services d'un nombre plus grand et plus diversifié de personnes que ne le ferait une formule où un personnel permanent y serait affecté.

3. Causes de difficultés éventuelles

Il se peut, cependant, qu'un programme d'amélioration de la QVT fasse face à des difficultés pratiques plus importantes à résoudre. Le concept de participation en est. Comme il en a été fait mention plus haut, la participation des employés à la décision sur le lieu de travail constitue un élément essentiel que visent les expériences d'amélioration de la QVT. D'un autre côté, les changements imposés d'en haut avec l'aide d'experts-conseils se rencontrent fréquemment et sont perçus à beaucoup d'endroits comme la façon la plus efficace d'améliorer le milieu de travail. Il faut donc se demander si la participation sera recherchée comme un objectif du programme ou plutôt comme un moyen d'atteindre des objectifs de satisfaction des travailleurs et d'amélioration de l'efficacité pour optimiser la fonction socio-technique dans l'entreprise? Il faut aussi se demander dans quelle mesure l'accroissement du degré de participation des travailleurs au niveau de l'atelier dans la détermination des modes d'organisation du travail doit devenir le prolongement d'autres formes de participation au niveau de la direction des entreprises. Les deux ne sont en effet pas nécessairement reliés.

Un autre problème important que rencontre un programme de QVT a trait à la conception que peuvent en avoir les principaux intéressés. Les programmes de QVT peuvent être perçus à divers titres comme une menace par les syndicats. En effet, si un changement dans l'organisation du travail accroît l'efficacité et réduit les besoins de main-d'oeuvre, le syndicat voit la sécurité d'emploi de ses membres remise en question. D'autre part, certaines formes d'organisation comme les groupes autonomes de travail peuvent réduire la nécessité de la fonction de représentation syndicale en accroissant la participation directe des travailleurs au niveau du travail quotidien et en facilitant le règlement d'un plus grand nombre de conflits au niveau du groupe sans recours à la procédure formelle de règlement des griefs. La menace apparaît encore plus grande lorsque le programme est orienté vers le secteur non syndiqué; il peut alors être perçu comme un moyen détourné de réduire l'importance des syndicats.

Dans ce contexte, les syndicats ont manifesté différentes attitudes qui vont, en passant par une neutralité tactique, du rejet des programmes de QVT - sous prétexte qu'il s'agit de tentatives de manipulation afin d'accroître la productivité - à une acceptation des expériences comme tremplin en vue d'une prise accrue de contrôle de l'entreprise par les travailleurs. Il faut admettre, cependant, que la collaboration des syndicats à ces programmes a été exceptionnelle dans les pays scandinaves. Même lorsque les syndicats tolèrent ce genre de programme, le problème de son intégration à la négociation collective conflictuelle reste entier. Certains chefs syndicaux n'ont-ils pas déclaré à l'occasion que l'enrichissement des tâches passe par l'enrichissement du chèque de paye?

Du côté patronal, les programmes d'amélioration de la QVT ne doivent pas, tout au moins dans notre contexte, être perçus comme une étape, justement, vers la prise en main de l'entreprise par les employés. Un tel programme doit être perçu par l'entreprise comme un appoint à la productivité - ou tout au moins comme n'ayant pas d'effets néfastes sur celle-ci - pour que le patronat l'accepte et collabore à son application.

Il existe un troisième type de problème pratique et c'est celui de la recherche en matière de QVT. Les chercheurs du domaine des sciences sociales soulèvent un certain nombre de problèmes à ce sujet. Le plus actuel est celui de l'évaluation de la nature du problème et de la mesure des résultats d'une expérience d'amélioration de la QVT. Il est très difficile en effet, à cause de la multiplicité des dimensions en jeu, d'effectuer des mesures fiables, précises et complètes sans qu'il y ait des jugements de valeur de portés sur l'importance relative des indicateurs de la QVT.

CONCLUSION

L'on peut constater, en étudiant l'histoire du développement économique, que l'entreprise, pour se développer, doit constamment s'adapter à son milieu. L'avance technologique a constitué un facteur clé dans cette lutte. Or aujourd'hui, la solution technologique prise isolément ne peut plus servir de panacée à cause des retombées négatives importantes qu'elle peut avoir sur le milieu de travail et sur les travailleurs qui voient leur travail disparaître ou sa nature devenir davantage déshumanisée et appauvrie. L'innovation technique doit maintenant s'appuyer sur l'innovation sociale dans le milieu de travail et réciproquement.

Il faut chercher à modifier le rapport homme-travail dans le sens d'une réconciliation du rôle du travailleur comme producteur avec l'ensemble de ses autres rôles sociaux (par exemple, responsabilités familiales, action communautaire, etc...). L'entreprise doit aussi innover en reformulant la relation de l'homme avec son travail de façon telle qu'il lui permette de satisfaire des besoins qui sont intrinsèquement reliés à sa vie de travail.

Les changements nécessaires afin d'atteindre ces objectifs de démocratisation et d'humanisation ne peuvent être prescrits par quelque loi ou programme gouvernemental que ce soit, car les lois sont souvent impuissantes à modifier les valeurs et les comportements des individus. Pour être efficaces, ils doivent être entrepris conjointement et volontairement par les employés (et leurs représentants) avec la direction des entreprises.

Ces "expériences" peuvent alors devenir un processus continu d'apprentissage du changement même et une réponse au besoin constant d'adaptation de la réalité de l'entreprise à son milieu.

Les "expériences" d'amélioration de la qualité de la vie au travail ne vont pas, à plusieurs égards, sans difficulté. Elles prennent en réalité beaucoup de temps et de patience (formation, information, solution de problèmes) de la part de tous ceux qui y sont impliqués à un titre ou à un autre et les résultats atteints ne sont pas toujours clairs et satisfaisants. L'entreprise elle-même subit les contraintes externes du milieu où elle se trouve (par exemple, marché, technologie, concept prédominant d'entreprise, etc...) et souvent, aussi, les résistances internes issues d'une bureaucratisation grandissante où ceux qui détiennent le pouvoir ne sont pas nécessairement prêts à le partager ou à en modifier l'exercice.

Le changement peut aussi être ressenti comme une menace par les syndicats ouvriers qui en Amérique du Nord son apparus dans l'entreprise comme devant faire contrepoids au droit presqu'illimité des propriétaires de diriger non seulement leur entreprise mais la vie quotidienne de leurs employés considérés comme une ressource au même titre que les matières premières utilisées dans le processus de

production. Le problème que pose la participation syndicale aux efforts de changement à l'organisation du travail, c'est celui de réconcilier leur rôle traditionnel (revendication sur des questions de pain et de beurre) avec celui de "partenaire social" dans l'élaboration d'une entreprise nouvelle plus démocratique et plus humaine.

Il y a un prix à payer et un risque à prendre tant du côté de l'entreprise que des employés; cependant, il faut se demander si le coût de ne pas changer l'organisation sociale et technique du travail dans l'entreprise ne serait pas infiniment plus grand que celui encouru dans le processus d'adaptation de l'entreprise à la réalité contemporaine.

Une chose est certaine cependant, c'est qu'un programme d'amélioration de la QVT ne peut se permettre d'être une opération conçue uniquement pour se donner bonne conscience. Il doit chercher à avoir un effet réel dans l'entreprise, sans quoi, il risque de faire beaucoup de tort à la notion même de QVT; mais il ne doit pas non plus être perçu comme un panacée.